

А. П. Килин

## СОВЕТСКОЕ — ЗНАЧИТ ОТЛИЧНОЕ?

(Синарский трубный завод в 1950-е гг.)

Период функционирования экономики периода директивного планирования все больше отдаляется от нас во времени. Ряд проблем, которые были очевидны и прозаичны, не привлекали внимания исследователей 5–7 лет назад, сегодня приобретают свою актуальность. Потребность осмысления своего прошлого, попытка проанализировать механизм работы рядового советского предприятия уже не кажутся сегодня столь уж бессмысленными.

По прошествии ряда лет становится очевидным, что эта тема забыта и практически не изучается историками. Сделав резкий крен в исследование рыночной модели хозяйствования, исследователи игнорируют «советский» опыт. Парадоксальным образом современные студенты, имея представление об общих принципах функционирования рыночной экономики, затрудняются дать характеристику экономики централизованно-плановой.

На наш взгляд, рассмотрение проблем хозяйствования позволяет понять условия, в которых работали люди, определить границы полномочий, которые определяли поступки и поведение наших героев — директоров, главных инженеров, главных бухгалтеров, начальников цехов и пр., позволяет снять обвинения в бесхозяйственности или вредительстве, выявить реальные, прагматические мотивы их поступков. Мы далеки от мысли «реабилитировать» прежний механизм — его недостатки очевидны. Однако отрицание принципов функционирования не может привести к отказу от объективной оценки достигнутого. Количественный рост производства был очевиден, но порой он происходил не благодаря, а вопреки централизованному директивному вмешательству в дела конкретного предприятия. Создается впечатление, что советская экономика все же функционировала, и не только из-за массированного государственного принуждения, но и потому, что люди «сглаживали» наиболее неадекватные ее проявления, действовали, руководствуясь здравым смыслом, а не инструкциями. В то же время в качестве основной причины сбоев в сложившейся системе хозяйствования назывался «человеческий фактор». Именно в отдельных людях, а не в самой системе видели причину неудач

в выполнении планов, искали скрытый дефект в человеческой природе, а не в экономической модели. Как в таких условиях должен был вести себя советский руководитель, несший бремя ответственности не только по хозяйственной, но и по партийной линии? Именно этот аспект и привлек наше внимание.

Результатом первого этапа нашего исследования стала публикация статьи, посвященной проведению кампании по выявлению сокрытых на предприятиях страны в целом и Свердловской области в частности сырья и материалов<sup>1</sup>.

В данной статье хотелось бы рассмотреть еще одну проблему, которая являлась традиционной на протяжении всего советского периода, — качество выпускаемой продукции. Постоянные претензии потребителей в отношении получаемой продукции, как широкого назначения, так и средств производства, стремление доказать превосходство социалистического метода хозяйствования в сравнении с капиталистическим побуждали активно обсуждать проблему качества и на страницах печати, и в рабочих коллективах. Призывы выпускать качественную продукцию, беспощадно бороться с бракоделами звучат как заклинания, однако эффективных результатов не дают. При анализе архивных источников возникают сложности с четкими формулировками причин допущения брака<sup>2</sup>. С одной стороны, их называют великое множество, и возникают сомнения, могло ли в принципе предприятие выпускать качественный продукт, с другой, отсутствует их четкая классификация, нет ответа на вопрос, что делать.

Качество выпускаемой продукции — неизменный атрибут повестки дня партийных, комсомольских, профсоюзных собраний и конференций. Порой это становилось лозунгом очередной массовой кампании. Решения XIX съезда, на которые постоянно ссылаются руководители предприятия, наряду с директивами по пятому пятилетнему плану на 1951 – 1955 гг. заостряли внимание на проблеме качества выпускаемой продукции. Именно об этом и пойдет речь в данной публикации, которую можно рассматривать как логическое продолжение предыдущей статьи. Это избавляет нас от необходимости вновь знакомить читателя с историей создания предприятия и давать характеристику основным действующим лицам.

При рассмотрении протоколов партийных собраний мы столкнулись с очевидным несоответствием плановых показателей по сокращению выпуска бракованной продукции и реально достигнутыми результатами. Постоянно констатировались высокий процент брака и невыполнение взятых на себя обязательств по его снижению.

Так, Черданцев, парторг ЦК ВКП(б) на Синарском трубном заводе (далее СТЗ) в январе 1951 г. докладывал: «В 1950 году брак снижен по

сравнению с 1949 годом на 25%, но он продолжает оставаться высоким»<sup>3</sup>; «В 1951 году завод понес потери от брака на сумму в 8 149 тыс. рублей, а за 9 месяцев 1952 года — 5 111 тыс. рублей, т. е. снижение потерь на 9,2% вместо взятых обязательств в 15%»<sup>4</sup>; «Особенно неудовлетворительно выполняют обязательства труболитейный цех (брак снижен на 0,5%) и трубоволоочильный (брак снижен на 5,5%), а такие цеха, как трубопрокатный, лентопрокатный, добившись в целом снижения брака, имеют повышенный брак по отдельным маркам труб и лент»<sup>5</sup>.

Чтобы убедиться в том, что это явление изживалось с большим трудом, приведем данные на июнь 1953 года: «За пять месяцев текущего года выход брака по сравнению с таким же периодом прошлого года снижен по заводу на 28,3%, в том числе по трубоволоочильному цеху — на 16,1%, лентопрокатному — 41,6%, трубопрокатному — на 21,2%, труболитейному — на 30,5%. Потери от брака за этот же период уменьшены на 800 тыс. рублей. Однако... потери от брака еще на заводе велики, они составили свыше 2 млн рублей за пять месяцев текущего года. ...В труболитейном цехе брак составил в марте 2,95%, в апреле 3,41%, а в мае повысился до 4,6%. Такое же неблагоприятное положение с качеством наблюдается и в трубоволоочильном цехе»<sup>6</sup>.

Как правило, поводом для активизации обсуждения проблем качества продукции являлись рекламации, которые направляли на предприятие потребители продукции. Особую настойчивость проявляли заводы оборонного ведомства.

На заседании партийной организации завода начальник цеха № 13 Иосиф Зельманович Вишевник отмечал: «Наряду с браком, выявленным ОТК, в цехе имеется значительное количество рекламаций потребителей труб на их качество, в январе (1952 года. — *А. К.*) поступило 4 рекламации, в феврале — 5 и за 20 дней марта 10 рекламаций»<sup>7</sup>.

Не ограничиваясь констатацией факта, на партийных собраниях делали попытку назвать и причины этого явления.

«Совершенно недопустимым является рост рекламаций, поступающих на завод. Если за пять месяцев прошлого года (1952-го. — *А. К.*) на завод поступило 47 рекламаций на сумму 70 тыс. рублей, то за пять месяцев этого года (1953-го. — *А. К.*) уже поступило 48 рекламаций на сумму более 90 тыс. рублей. Анализ показывает, что большие потери от брака являются главным образом следствием нарушения технологической дисциплины»<sup>8</sup>.

Григорий Наумович Свешников, начальник цеха № 11, высказывает следующие рекомендации: «...Коллектив за последнее время пересмотрел первоначальные обязательства по снижению брака. Это снижение должно идти по двум линиям. Первое — соблюдение технологии. Нужно, чтобы люди нашего цеха учились не только на курсах мастеров, но и в

цехе. Второй путь — улучшение самой технологии, нас необходимо снабжать стандартными материалами»<sup>9</sup>. По сути, при анализе возможных путей решения проблемы называются ее причины — кадровая, технологическая и связанная с качеством поставляемого сырья.

Далее Г.Н. Свешников продолжает: «Решение XIX съезда в отношении роста продукции на 11% в год цех выполнил в 1952 году, выполнит и в 1953 году. Но в последующие годы пятилетки цех не может обеспечить такого роста, если оставить его в таком же положении. Вопрос механизации в цехе не решается никак. Цех до сего времени работает на том же уровне технологии и механизации, что было 40 лет тому назад. Пришло время заняться механизацией и автоматизацией производства у нас в цехе. Необходимо работать и нам, и институтам по коренному изменению технологии, в частности — изготовления стержней»<sup>10</sup>.

В докладе главного инженера Зельмана Абелевича Соминского звучит аналогичная мысль: «Нам нужно в 1953 году резко увеличить производство против фактически достигнутого в 1952 году. Но каким путем нужно нам идти? В первую очередь за счет качественных показателей»<sup>11</sup>. Плановые задания постоянно повышались, не позволяли остановить производство для проведения его реконструкции, заставляли работать в форсированном режиме. На существующей производственной базе экстенсивный рост был практически невозможен, и, как следствие, акцент делался на качестве.

Возможно поэтому в постановлении общезаводского партийного собрания (февраль 1953) отмечалось: «...Почин ленинградских машиностроителей за увеличение выпуска продукции на существующих производственных площадях и оборудовании широкого отклика на заводе не получил»<sup>12</sup>.

Такая позиция вызывала соответствующую реакцию партийных органов. Секретарь РК КПСС В.А. Битков, выступая перед коллективом предприятия, в июле 1954 г. отмечал: «...Отдельные хозяйственные руководители цехов взяли заниженные обязательства на 1954 год. В результате обязательства почти уже выполнены. Нужно пересмотреть обязательства, т. к. они не нацеливают коллектив цехов... не повышают производительность труда. Партийное собрание должно обязать руководство завода пересмотреть обязательства»<sup>13</sup>.

На рабочих местах такие идеи воспринимались, мягко говоря, без энтузиазма. На закрытом партийном собрании, проходившем ранее в феврале 1953 г., в выступлениях коммунистов отмечаются случаи пересмотра планов. Приведем высказывание бригадира цеха № 11 Галкина, уже цитированное нами в первой статье, но вполне уместное и в контексте рассматриваемой темы: «Я хочу отметить еще недостатки в цеховом планировании, вследствие чего отдельные коммунисты из передовых пре-

вращаются в отстающие. Вот я, например, не знал свой план в начале и середине месяца, и только в последний день, когда выполнение у меня было более 100% вдруг мне добавили еще 40 тонн труб. Естественно, в последний день не мог я выполнить это задание, мне записали выполнение плана 95%»<sup>14</sup>. Это приводило к материальным потерям в виде лишения премии.

Совершенно противоположная позиция звучит в выступлении секретаря парторганизации цеха № 11 Тушкова: «В настоящий период, когда советский народ и партия понесли тяжелую утрату, не стало с нами т. Сталина, мы должны как никогда прежде быть организованными и укреплять единство рядов партии, утроить свои силы на дальнейшее повышение производительности труда. Однако... план по валовой продукции I квартала выполнен на 97,1%, имеется удорожание себестоимости свыше 1 млн. руб. После XIX съезда партии активность коммунистов и всех трудящихся растет. Трудящиеся берут повышенные социалистические обязательства и горят желанием выполнить их, однако условий мы для этого не всегда создаем. В цехе № 11 бригады не могут выполнить свои социалистические обязательства потому, что больше плана им не разрешают лить труб из-за отсутствия заказов»<sup>15</sup>. Трудно судить, чего больше в этом высказывании — риторики или заботы о росте производительности труда, увеличении объема выпускаемой продукции. Однако отмечена здесь реально существовавшая закономерность.

Форсирование выполнения плана на отдельных предприятиях или в отдельных отраслях не было согласовано с планами смежников, потребителей продукции или поставщиков сырья. Можно предположить, что в условиях перманентного дефицита любая продукция находила сбыт. Однако технология производства требовала продукции определенного качества и сортамента, в противном случае это приводило к браку, о чем говорят и сами синарцы.

Выполнение или невыполнение плана и огонь критики в адрес того или иного руководителя были взаимообусловлены. Виктор Борисович Славин вспоминал: «Последнее поучение-наставление, которое я получил от И.З. Вишевника, уходя из цеха В-1 на новое место работы в цех В-2, звучало так: “Если вы когда-нибудь будете начальником цеха, то помните, что до тех пор, пока цех будет выполнять план, вам многое простят. Но стоит один раз его не выполнить, вам припомнят все: неудовлетворительную воспитательную работу в коллективе, низкую производственную дисциплину, нарушения технологии и массу других грехов”. Он был недалек от истины»<sup>16</sup>.

На заседании парткома в марте 1952 г. был заслушан начальник трубопроводного цеха № 13 И.З. Вишевник. Он привел следующие данные: по сравнению с 1950 г. в 1951 г. удалось добиться снижения брака

на 23%, однако цех по-прежнему 2% своей продукции выпускал с браком. В отдельные смены процент брака достигал 67% или даже 74%. Причины брака видели в нарушении технологии производства, в ориентации на количественные показатели. Помимо учитываемого брака, в цехе «имеются трубы, которые поступают на “перерез”, т. е. трубы с дефектами, которые вырезаются, а вырезанные бракованные места идут в отход и не учитываются как брак»<sup>17</sup>.

В данном случае мы сталкиваемся еще с одной реальностью плановой экономики — большой градацией в оценке качества и расплывчатым определением понятия «брак». Отметим, что и брак мог быть разный — «исправимый» и «окончательный». Отсюда — стремление скрыть, минимизировать брак не только на стадии производства, но и при работе ОТК, а также сбыта.

От сухих формулировок протокола перейдем к живой картине деятельности цеха № 13, которую рисует в своих воспоминаниях В.Б. Славин: «В цехе, как и в любом другом производстве, бывал брак как исправимый, так и окончательный. В то же время существовало узаконенное понятие некондиционной продукции, на нее были технические условия. Часть труб, отнесенная к окончательному (неисправимому) браку, могла быть классифицирована как некондиция. На некондицию был спрос, особенно у электромонтажных организаций. Но на оформление и отпуск некондиционной продукции начальником цеха был наложен категорический запрет. Особенно понуждали к отпуску некондиционной продукции отдел снабжения и заместитель директора по коммерческим вопросам. На все запросы-просьбы у начальника цеха был один ответ: “В цехе никакой некондиции нет и быть не может, у нас есть труба только первого сорта. Выдавайте заказ-наряд и получите трубы”. И он добивался своего. Зачем это было нужно? Некондиция не включалась в выполнение плана, а в балансе металла шла по статье отходов. Терять металл для этих показателей, естественно, не хотелось. Но более важным были опасения, что стоит только допустить существование такой категории труб, как их количество будет неуправляемо расти. Работа по доведению труб до кондиции будет свернута. А работа по доведению труб до кондиции была поставлена хорошо. Постановка вопроса была такова — ни одна труба не должна пропадать.

На участке инспекционных столов работала в каждой смене небольшая бригада, задачей которой являлось оперативное обнаруживаемых дефектов путем вырезки или обрезки дефектных участков, зачистки местных дефектов, дополнительной подправки»<sup>18</sup>.

«Кроме этого, — как отмечалось в протоколе заседания парткома завода, — окончательный брак по химическому анализу и механическим свойствам труб в цехе № 13 нигде не учитывается»<sup>19</sup>.

Картину сбыта некондиционной продукции не без иронии рисует в своих мемуарах В.Б. Славин. Он работал под непосредственным руководством И.З. Вишевника и знал ситуацию досконально.

«Постоянным, проверенным, некапризным заказчикам допускался пропуск мелких поверхностных дефектов. Это уже делалось автоматически в сменах по решению старшего контролера.

Но еще более впечатляющими были деяния в конце календарного года. Дело в том, что все невыполненные или невыполненные заказы с наступлением нового года аннулировались, теряя силу, и сдача труб с 1 января велась только по заказам нового года. В условиях богатого дефицита труб и ничтожного выделения фондов на хозяйственные нужды все заказчики стремились не упустить возможность получить по своим невыполненным заказам если уже не заказанные трубы для основного производства, то хотя бы что-то для хозяйственных нужд из имеющегося на заводе наличия. Вторая половина ноября и декабрь месяц — время паломничества многочисленных представителей заказчиков. Сцены, которые разыгрывались, достойны пера сатириков и юмористов.

Поскольку в производственном отделе и отделе сбыта спецификации на имеющуюся некондицию или трубы не по заказам, так называемую попутную продукцию, отсутствовали, эти сведения были “засекречены”, то представителей заказчиков для переговоров направляли в цех. Переговоры вел лично И.З. Вишевник и только прилюдно в диспетчерской»<sup>20</sup>.

Начальник цеха стремится не только сбыть некондиционную продукцию как качественную, включив ее в выполнение плана, но и лишает потребителя выбора — без разбора по марке, качеству и прочее. И.З. Вишевник заявляет: «В одном пакете будет несколько размеров труб. Вы для каких целей их собираетесь взять?» Представитель: «Для ремонта отопления и водопровода — помощи подшефному колхозу. Но трубы должны быть сгруппированы по размерам». И.З. Вишевник: «Вы что, хотите для своего колхоза получить трубы в таком же виде, как для авиации? (Оговоримся, что и авиастроение не было застраховано от предоставления ей бракованной продукции. — А. К.) Трубное производство — это не рынок, и трубы на кучки, как рыбу на рынке, раскладывать не будем»<sup>21</sup>.

И далее, в ходе переговоров, под диктовку начальника цеха представитель пишет следующее: «Прошу в неисполненной части изготовить бесшовные трубы по ГОСТ... из стали марок 10 – 45, диаметром от... до... с толщиной стенки от... до... без рассортировки по маркам стали и размерам. Кривизна труб и механические свойства факультативны, часть труб может быть с необрезанными концами. На поверхности труб допускаются дефекты, не приводящие к течи труб при давлении до 10 атмо-

сфер»<sup>22</sup>. Время для согласования со своим руководством представителю не дается, и он подписывает документ.

Затем через начальника отдела сбыта Якова Ефимовича оформляется изменение к заказу. «Диапазон тональности широк: от лирически-просительной до властной и требовательной. Используется широкая палитра доводов, но главный лейтмотив, что эта акция в интересах коллектива цеха и завода и, разумеется, в интересах потребителя, а следовательно, и народного хозяйства в целом, что формально-бюрократическая позиция отдела сбыта вредит делу. Сбытовые инструкции Якову Ефимовичу Медведевских рекомендуется считать не догмой, а руководством к действию. В конце концов, начальник отдела сбыта сдается, а изменение к заказу — в цехе. Следующий этап — склонить ОТК к признанию этого изменения и оговорить «процедуру» приемки труб.

Опасения и колебания начальника участка ОТК после длительных рассуждений вроде бы развеяны и преодолены, но в последний момент он заявляет, что хочет посоветоваться с начальником ОТК завода. Возглас Вишневника: «Боже мой, убится можно! Зачем это вам нужно?» Здесь «из-за пазухи» выставляется неотразимый довод: «Неужели кому-нибудь не известно, что вы в этих вопросах разбираетесь не хуже начальника ОТК?» Льстивая фраза делает свое дело, но не до конца. Тогда в ход идет последнее: «Я вас никогда не подводил, уверен, что никаких неприятностей со стороны потребителя не будет, в самом худшем случае я все беру на себя». Последнее работникам ОТК было хорошо известно. Какие бы трения ни возникали между начальником цеха и начальником участка ОТК, разногласия никогда не выходили за пределы цеха, даже когда какая-нибудь рекламация была явно по недосмотру ОТК: на высоком уровне начальник цеха заявлял, что это по тем или иным цеховым причинам. Остается последний вопрос: как же организовать приемку труб? Начальник участка ОТК, понимая нравственную пагубность привлечения к этому делу рядовых контролеров, разрешает «самоконтроль», сертификат он подпишет сам. Вздых облегчения. Вызываются начальник смены, старший мастер отделки, а иногда и старший мастер волоочильного отдела. Задание дважды повторять не надо. Первый поставленный под погрузку готовой продукции вагон загружается любыми «нетрудоустроенными» трубами, включая трубы с оборванными головками, от волоочильных станов.

Очень большая неудовлетворенная потребность в трубах в сочетании с централизованным нормированным распределением делала свое дело: по таким поставкам никогда не было ни одной претензии»<sup>23</sup>.

Увы, не всегда бывало так. Были и исключения, связанные конкретно с поставками труб оборонным предприятиям. Если механизм сбыта некондиционной продукции был налажен, критерии качества продукции размыты, то изменить отношение людей к выполнению своих обязанно-



стей, по нашему мнению, даже в связи с оборонными заказами было невозможно.

Ситуация, которую привел в качестве примера в своих мемуарах В.Б. Славин, общеизвестна. Можно говорить о повсеместной практике сбыта некондиции, особенно в цехе № 13. Возможно, это было связано с более сложной технологией производства труб — путем волочения. Не все еще было достаточно ясно в этом процессе, требовалась более высокая квалификация персонала. Косвенно это подтверждает факт обсуждения технологии волочения труб на заседаниях технического совета, обсуждение на страницах специализированных периодических изданий.

В протоколах партийных собраний находим неоднократное упоминание цеха № 13 и лично И.З. Вишевника в связи с нарушениями сбыта продукции и проверки ее качества. Невольно ловишь себя на мысли, что номер цеха приносит несчастье.

Так, Зырянов на партийном собрании ссылается на свой разговор с начальником цеха: «На вопрос т. Вишевнику — почему отправляют забракованную продукцию? Он ответил: “Это было до XIX съезда”. В цехе № 13 антигосударственная практика имела место, об этом говорят факты уничтожения документации, которая должна храниться три года и только по которой можно установить факты»<sup>24</sup>.

Еще некоторые штрихи к портрету И.З. Вишевника добавляют высказывания о нем его коллег на партийных собраниях. «У нас по-разному относятся к вопросам критики. В цехе № 11 критика поднята на большую высоту, — утверждает представитель цеха № 13 Митропольский, — там выполняют план, там нет антигосударственной практики. В цехе № 13 критика отсутствует, и все держится только на непогрешимом авторитете начальника цеха. Здесь план тоже выполняется, но дошли до государственных преступлений. Руководители цеха утверждают, что коллектив цеха стал разваливаться — это неверно. Весь коллектив нашего цеха здоров и дружный и может решать успешно любые задачи, стоящие перед коллективом»<sup>25</sup>.

Одно из заседаний парткома было посвящено технологической дисциплине. В данном конкретном случае рассматривалась ситуация в трубобитейном цехе № 11. Причины большого количества брака назывались те же: «...слабая технологическая дисциплина и недостаточно четкая организация работы в цехе. За апрель (1952 года. — А. К.) зафиксировано 33 случая нарушения технологической дисциплины, выявленных ОТК и техотделом при проверке соблюдения инструкций. При этом большая часть нарушений повторяется: низкая крепость наполнительной земли, не счищают шлак при заливке труб, не пробивают газовые отверстия на патронах, покраска недосушенных стержней, наводка второго тела на не просушенное первое тело, заливка форм холодным чугуном и т. д.»<sup>26</sup>.

Указание причин традиционное: «...начальник цеха Свешников и его заместитель тов. Бычков не уделяют должного внимания укреплению технологической дисциплины и смирились с фактами нарушения технологических инструкций...»<sup>27</sup>.

Что же скрывается под этим понятием «технологическая дисциплина»? Приведем наиболее яркий пример: «Старший стана тов. Попов после протяжки труб на стане марки 10 отправил пакет на отжиг, а ярлык им прицепил 35 марки стали. Благодаря тому, что это вовремя было обнаружено, это не повлекло за собой грубейшее нарушение технологической дисциплины и смешение марки стали»<sup>28</sup>.

Секретарь парторганизации цеха № 13 Шкурихин, указывает еще на одну хроническую болезнь плановой экономики, вызванную транспортными проблемами и сбоями в снабжении: «Партком и дирекция завода слабо реагирует на недостатки в цехах, например, цех не имеет сырья и ежедневно не знает, выполнит ли план или нет, т. к. металл поступает нерегулярно. В начале месяца цех работает с недогрузкой, а в конце месяца перегружается. На складе завода металл, готовые трубы и заготовки хранятся в плохом состоянии, этим снижается их качество»<sup>29</sup>.

Секретарь партийной организации цеха № 14 Гоглачев в своем выступлении высказывает претензии в адрес поставщиков: «Необходимо поставить вопрос перед Магниткой поставлять обручку Армко толщиной 2,5 мм вместо получаемой 3,5 мм, т. к. мы катаем ленту толщиной 0,1 мм, поэтому сырье должно быть не толще 2,5 мм»<sup>30</sup>.

Зачастую именно бракованное или нестандартное сырье являлось причиной выпуска некачественной продукции. В свою очередь, продукция СТЗ, выпущенная с использованием данного сырья, могла послужить причиной брака смежников. Как уже отмечалось в предыдущей статье, этот порочный круг было трудно разорвать, так как отсутствовало свободное согласование интересов производителей и потребителей, они были «закреплены» друг за другом, и отказ от поставщика был экстраординарным случаем.

Косвенным образом на качестве продукции могло сказаться и отсутствие оперативного руководства непосредственно в цехе. Начальники цехов значительное количество своего времени проводили на различного рода совещаниях. В связи с этим некто Шорохов рекомендует «провести заседание по искоренению всех заседаний», так как: «В неделю у нас 8 совещаний с обязательным присутствием всех начальников цехов, кроме того, у главного инженера ряд совещаний по 2 – 3 часа в день по разным вопросам. Необходимо уменьшить количество совещаний и высвободить начальника цеха. Дать ему время для работы по поднятию производительности труда в цехе»<sup>31</sup>.

Серьезным разбирательством для руководства завода закончился случай с поставкой некондиционной продукции оборонным предприятиям. В связи с проведением кампании и особой важностью заказа эта ситуация получила более широкую огласку. Выявленные в результате проверки нарушения были квалифицированы как «антигосударственная практика» и могли привести к весьма трагичным последствиям для руководства предприятия. Вполне возможно, что так оно и случилось бы, если бы не события марта 1953 года.

В справке начальника ОТК завода Кудлая содержится перечень предприятий, которым в 1952–1953 гг. взамен брака были отпущены трубы без предъявления счетов. В ней упомянуты Кировский завод г. Челябинска, заводы № 3 (г. Краснозаводск), № 13 (г. Реж), № 28 (г. Ижевск), № 202 (г. Новосибирск) и № 203 (г. Куйбышев)<sup>32</sup>.

В постановлении закрытого общезаводского партийного собрания (апрель 1953) излагаются факты, обнаруженные в результате прокурорской проверки: «На заводе вскрыты факты антигосударственной практики со стороны руководителей завода тт. Корепанова, Соминского, Наумова (директор, главный инженер и главный бухгалтер. — А. К.), выразившиеся в незаконном резервировании государственных средств, отчего нанесен ущерб государству 1 млн 200 тыс. рублей, не велось должной борьбы за улучшение качества выпускаемой продукции, в результате чего убытки от брака в 1952 году составили 6 млн 571 тыс. рублей. За последнее время установлены факты, когда ряду оборонных заводов поставлялись бракованные тонкостенные трубы. За 1952 год таких труб отправлено в адрес потребителей до 13 тыс. метров. Виновные лица в отправке негодной продукции к ответственности не привлекались. Руководящие работники трубопрокатного цеха тт. Вишевник, Айзенштат, Иофин, Драбкин (начальник цеха и начальники участков. — А. К.) допускали случаи запуска в производство негодной заготовки труб, поставляли потребителям негодные трубы. В отдельных цехах допускали приписки к нормам выработки (цеха № 11, № 17). Коммунисты, проявив ротозейство, не вскрыли своевременно приписки, имевшие место в сменах»<sup>33</sup>.

В своем отчете секретарь партийной организации завода, подводя под конкретные факты весьма весомые аргументы в виде высказывания партийного лидера, заявил: «Тов. Маленков на XIX съезде сказал о таких руководителях, что у нас “появилось немало работников, которые забывают, что порученные их попечению... предприятия являются государственными, и стараются их превратить в свою вотчину, где такой, с позволения сказать, руководитель делает все, что его левая нога захочет”. Недавно на заводе вскрыты факты скрытия брака, заключающиеся в том, что начальник цеха №13 т. Вишевник и начальник отдела технического контроля т. Кудлай, будучи на заводе п/я 28 по расследованию предъявлен-

ной рекламации этим заводом, стали на путь семейственной сделки, договорились, что наш завод поставит взамен забракованных 2000 метров труб годные качественные трубы. Главный инженер т. Соминский, вместо того, чтобы по партийному решить этот вопрос, санкционировал эту сделку. В результате чего обоими заводами нанесен государству ущерб на сумму 265 тысяч рублей. Таким же методом были поставлены трубы заводу им. Кирова в количестве около 11 тыс. метров без возврата забракованной продукции и предъявления счета»<sup>34</sup>. Справка, составленная оперуполномоченным ГО МВД Дворецким, содержит материалы, раскрывающие обстоятельства дела.

«Копия телеграммы-молнии в адрес Соминского из Ижевска с завода п/я 28 за подписью Фишера от 15 марта 1952 г. о том, что в полученных с СТЗ трубах 20×1 марки стали 45 обнаружено смешивание марки стали от десятой до тридцатой, в связи с чем полностью остановлен выпуск специзделий»<sup>35</sup>.

Комиссия, которая провела анализ деталей, сделала следующее заключение: «Выпавшие браком по несоответствию марки стали детали... с готовых изделий и в незавершенном производстве в количестве 9851 штук в производстве машиностроительного завода не могут быть использованы и подлежат списанию на СТЗ с отнесением всех затрат, связанных с разбраковкой деталей... затрат на пересборку и переиспытание деталей и штрафные санкции за срыв поставки продукции заказчику...»<sup>36</sup>

После того как на завод в Ижевск приехали начальник ОТК И.Т. Кудлай и начальник цеха № 13 И.З. Вишневник, был составлен двухсторонний акт «...при совместной проверке претензии завода п/я 28 к заводу № 705 (СТЗ. — А. К.) причину проникновения несоответствующей марки стали установить не представляется возможным, вследствие наличия систематических фактов взятия труб непосредственно с завода №705 представителями Свердловской конторы МВ с последующей неоднократной перегрузкой их на различные виды транспорта и вследствие этого появления возможности перепутывания труб из различных марок стали аналогичного сортамента...»<sup>37</sup>.

Однако это объяснение не вполне может нас удовлетворить, т. к. нами уже упоминались случаи, которые доказывают вероятность того, что брак мог быть допущен по вине СТЗ (сбыт некондиционной продукции, ошибка с маркировкой стали и т. п.). По всей вероятности, выбрали самое простое и устраивающее обе стороны объяснение.

Итогом деятельности согласительной комиссии стало следующее заключение: «Завод №705 обязуется... отгрузить заводу п/я 28 — 2000 погонных метров труб размером 20×1 мм, марки стали 45 взамен забракованных». С целью предотвращения подобных ситуаций в будущем было решено: «...а) завод № 705 обязуется производить 100%-е клеймение

труб путем установки клейма ОТК на конце каждой трубы перед отгрузкой их на завод п/я 28, б) завод п/я 28 обязуется завозить трубы 20×1 на базу металлов и запуск в производство производить только при наличии соответствующей технической документации и 100%-й тщательной проверки этих труб методом искрения...»<sup>38</sup>

Сам перечень мероприятий говорит как о стремлении избежать рекламаций в дальнейшем, так и о том, что порой самые элементарные процедуры, связанные с маркировкой труб, в прошлом не применялись.

В рассмотренном деле не все ясно и с правовой точки зрения. Соответствующие инструкции и правила отчетности позволяли, в случае мирового соглашения между сторонами, не прибегать к штрафным санкциям. В качестве весомого, по мнению обвиненной стороны, аргумента звучит и традиционное утверждение, что «все так делают».

В своих объяснениях в бюро РК КПСС главный инженер завода З.А. Соминский пишет следующее: «Укрывательство рекламаций. – Такое обвинение не имеет под собой никакой почвы, что подтверждается следующим: 1) В случаях, когда завод, признав брак, и по договоренности с заказчиком заменяет годными трубами в текущем месяце, количество этих труб исключается с выполнения программы цеха. Это оформляется в соответствующем отчетном документе. За этим следит ОТК. Эта операция получает свое отражение также в документах отдела сбыта, финансового и бухгалтерии. Руководством завода, т. е. директором и мною, было утверждено решение представителей об отгрузке 2000 м труб взамен забракованных. Это решение не рассматривалось нами как противозаконное. Замена забракованных труб без предъявления счетов производилась в случаях неарбитражного разрешения рекламаций. В положении о металлопоставках нет никаких указаний о незаконности таких операций. Известно, что на многих заводах подобные взаимоотношения практикуются»<sup>39</sup>. Судя по материалам дела, данные аргументы не были приняты. Это лишний раз свидетельствует о том, что это дело рассматривалось в рамках развернутой кампании. В вину главному инженеру ставили не только наличие бракованной продукции, но и факт сокрытия ее от учета.

Развертывание кампании в соответствии с духом партийных директив происходило по классическому сценарию. Необходимо было выявить нарушения. Никто не сомневался, что таковые обнаружатся, так как практика искажения отчетных показателей была распространена повсеместно. Следующим этапом являлось определение тех лиц, которые несут ответственность. Затем следовала процедура публичного наказания и покаяния виновных. Завершал кампанию отчет перед вышестоящими органами о проделанной работе, свидетельствующий об «оперативном реагировании» соответствующих органов.

В нашем распоряжении имеется заявление З.А. Соминского в бюро РК КПСС Синарского района, в котором дается оценка партийного собрания, состоявшегося на предприятии 3 апреля 1953 года. В документе отмечается: «Только за 4 часа до начала собрания секретарь парторганизации поставил меня в известность и ознакомил с предъявленными мне обвинениями... Как стало ясно из выступлений, отдельным коммунистам было дано специальное задание выступить с обвинительными речами. Для подтверждения этого достаточен хотя бы один пример выступления т. Володина. Последний выступал с заранее подготовленной (написанной) речью и в заключение предложил поставить вопрос об исключении меня из партии. В выступлении им дана в самых мрачных красках характеристика состояния технологической дисциплины в цехе и качества продукции. Тов. Володин никогда на производстве не работал и совершенно не имеет никакого представления о технологии производства и качестве продукции». На следующий день состоялось заседание парткома завода, на котором обсуждались итоги партсобрания. Далее З.А. Соминский пишет: «И на парткоме я повторил свое требование дополнительно специально разобраться, но по настоянию т. Макарова (секретарь парторганизации СТЗ. — А. К.) моя просьба не была удовлетворена. Несмотря на то, что члены парткома дали положительную оценку моей работы в области улучшения качества продукции и предлагали ограничиться обсуждением, не вынося взыскания, по настоянию т. Макарова было принято решение “объявить строгий выговор с предупреждением с занесением в личную карточку”. Таким образом, можно сделать совершенно определенный вывод, что целью внеочередного партсобрания и парткома было отнюдь не желание разобраться в действительных недостатках с тем, чтобы немедленно поправить дело, а затем и наказать виновного или виновных — кто этого заслуживает, но, прежде всего, с единственной целью, чтобы строжайшим образом наказать коммуниста Соминского. Убежден, что такие методы ничего общего с партийными методами не имеют и никакой пользы делу партии принести не могут»<sup>40</sup>.

Это заявление характеризует З.А. Соминского как специалиста, прекрасно осведомленного не только в отношении технологических процессов, но и методов организации идеологических кампаний, человека, который не боялся высказывать свою точку зрения.

В протоколах партийных собраний неоднократно встречаем его выступления, которые грамотно и обоснованно анализируют проблемы производства: «...Основными путями использования резервов являются: снижение брака, снижение расходных коэффициентов и энергоресурсов. ... Многие вопросы механизации на заводе могут и должны быть решены силами цехов, без помощи проектного отдела. Особое место в этом вопросе занимает рационализаторство и изобретательство, а к этому вопро-

су за последнее время внимание ослабло»<sup>41</sup>. Высокую оценку З.А. Соминскому дает в своих мемуарах В.Б. Славин<sup>42</sup>.

Напротив, активность партийной организации завода, которая выступала в качестве оппонента, вполне объяснима, если обратиться еще к одному документу, который содержится в личном деле З.А. Соминского. Это сопроводительная записка секретаря Синарского РК КПСС В.А. Биткова секретарю парткома СТЗ К.М. Макарову: «Направляем Вам материал “Об антигосударственной практике по выпуску недоброкачественной продукции” на Вашем заводе. Предлагаем привлечь к партийной ответственности по данному вопросу главного инженера тов. Соминского З.А.» Документ датирован 31 марта 1953 года<sup>43</sup>.

Но степень рекомендованного наказания бюро Синарского РК КПСС сочло чрезмерным. Своим решением от 24 апреля 1953 года оно пересмотрело дело. Однако основное внимание было уделено не причине партийного взыскания, а реакции на выдвинутые обвинения со стороны З.А. Соминского. Докладчиком по этому вопросу выступал В.А. Битков. В протоколе перечислялись проблемы, которые вызвали наложение партийного взыскания, а также отмечалось следующее: «Тов. Соминский З.А. после партсобраний, заседания парткома — вел себя неправильно, обвиняя выступающих товарищей с критикой в его адрес в безграмотности, требовал создания комиссии по разбору положения дела, однако в своих выступлениях и в объяснениях на бюро РК КПСС фактически признает основные обвинения, предъявляемые ему на партсобрании и заседании парткома, на основании справки прокуратуры Синарского района. Тов. Соминский З.А. критику в его адрес и свои ошибки, связанные с укрывательством выпуска бракованной продукции... на общезаводском партсобрании не признал, вел себя так же неправильно»<sup>44</sup>. Но, несмотря на такие формулировки, по всей видимости, приняв во внимание аргументы главного инженера, бюро постановило отменить решение партбюро завода. «Отметить, что подготовка данного вопроса на партсобрании парторганизации заводоуправления и на заседании парткома Синарского трубного завода прошла без тщательной проверки имеющихся материалов и фактов, в результате чего дана оценка непартийного поведения члена КПСС тов. Соминского З.А., хотя в бесплатной отправке годных труб взамен брака причастны члены КПСС т. Машков, т. Устинов и беспартийный зам. директора завода т. Французов»<sup>45</sup>. Таким образом, список виновных был расширен.

Составным элементом кампании была дискредитация обвиняемых не только в профессиональном, но и в социальном плане. В случае с З.А. Соминским был выявлен факт использования труда гражданки, не имевшей прописки. В деле содержится заявление Логиновой Милиции Петровны. Документ скорее всего написан с ее слов другим человеком

т. к. имеются ссылки на ее малограмотность, а документ написан весьма уверенным и ровным почерком. В заявлении говорится следующее: «В сентябре 1951 года я поступила домработницей к главному инженеру трубного завода тов. Соминскому З.А. Работала я с 7 утра до 8 – 9 вечера, выполняла работу: стирала, прибирала в 5 комнатах, кухне, ванной, коридоре; ходила в магазины за продуктами; весной садила картофель и осенью убирала, — за все это я получала 100 рублей в месяц, питаюсь у них 3 раза в день (не ту, конечно, пищу, что они), одежду носила свою. Выходные дни полностью не использовала, т. к. была работа по дому. Соминский мне обещал оказать помощь в получении паспорта, но с 1951 года ничего не сделал, и я живу до сегодняшнего дня без паспорта. Боясь, чтобы милиция не проверила соблюдение паспортного режима в их квартире, они мне ночевать в их квартире не разрешали, и я уходила на ночь к сестре. 5 апреля 1953 года Соминский мне сказал, что больше держать меня домработницей не будут, т. к. у меня нет паспорта, и 7 апреля 1953 года меня рассчитали. Выходного пособия за 2 недели не дали, а даже удержали 30 рублей якобы за то, что я ходила в баню. Теперь я осталась без работы и без паспорта. Прошу вас оказать мне помощь в получении паспорта и разобраться, правильно ли поступил т. Соминский как член партии»<sup>46</sup>.

Социальное расслоение в советском обществе было обусловлено как местом проживания (город – деревня), так и различиями в оплате труда. Недовольство рабочих лучшими условиями жизни специалистов, включавших в себя высокую заработную плату, специальное снабжение, благоприятные жилищные условия, не говоря уже о наличии прислуги, — все это могло быть использовано в качестве примера буржуазного переорождения. Наличие в материалах дела показаний домработницы, на наш взгляд, свидетельствует о том, что имела место кампания по дискредитации главного инженера, ищались дополнительные примеры его непартийного поведения, возможно, компрометирующие материалы, которые можно было использовать как механизм давления.

Косвенное свидетельство о том, что данное дело было намеренно раздуто (не без помощи силовых ведомств), можно усмотреть в высказывании директора завода Семена Павлович Корепанова на партийном собрании в июле 1953 года. На нем с докладом об Июльском пленуме ЦК КПСС выступил секретарь партийной организации Макаров. В это время обсуждалась ситуация с отстранением Л.П. Берия от власти, и директор завода отметил: «...на протяжении ряда лет органы МВД вышли из-под контроля партии, их никто не контролировал, никто не критиковал, и они зачастую пользовались ложной информацией. Был такой случай и на нашем заводе в цехе № 13. Только свежий ветерок критики и самокритики в органах МВД и наведет должный порядок»<sup>47</sup>.

Но все же это были 1950-е годы. Дух сталинской эпохи был весьма устойчив, поэтому вполне закономерным в выступлении начальника от-



дела сбыта Зырянова видим призыв к бдительности: «Урок с врагом Берия с еще большей силой требует от нас быть бдительным всегда и на любом участке. Доверяя, всегда надо проверять, а выявленные недостатки пресекать. Но вот с бдительностью у нас не все благополучно. Например, т. Вишевник на прошлом собрании сообщил, сколько цех изготовил труб для авиации. Тушков И.А. позавчера на пленуме сообщил, сколько работает рабочих в цехе, в замком профсоюза месяц назад был похищен штамп, а в отделах заводоуправления оставляют все документы на столах и уходят, столы и шкафы бывают открытыми»<sup>48</sup>.

Проблема качества выпускаемой продукции — одна из самых острых для советской экономики. Однако причины, которые приводили к выпуску некачественной продукции, было невозможно устранить в ходе проведения идеологической кампании, какой бы массовой она ни являлась. Требовались более существенные преобразования: модернизация производства, прежде всего обновление станочного парка, способного обеспечить более высокое качество продукции. Необходимо было координировать взаимоотношения со смежниками — как поставщиками сырья, так и потребителями продукции предприятия. Строгое соблюдение технологической дисциплины было невозможно без качественного роста кадрового потенциала — обучения и повышения квалификации, укрепления трудовой дисциплины, борьбы с прогулами, соблюдения техники безопасности и улучшения условий труда и т. д.

На наш взгляд, социалистическое соревнование не являлось достаточным стимулом для работников. Отсутствие подлинного соревнования, конкуренции между производителями, существование монополий при выпуске отдельных видов продукции, отсутствие материальной заинтересованности — все это превращало проблему качества в хроническую болезнь. Рассмотренный нами сюжет на примере деятельности конкретного предприятия — Синарского трубного завода — наглядно это демонстрирует. В заключение хотелось бы привести слова В.Б. Славина, которыми он заключает свои мемуары. Они написаны в 1996 г. и посвящены перспективам существования СТЗ в условиях рынка. «Если считать, что восторжествует рыночная экономика, то возникает вопрос, в какой мере завод готов ответить на вызов времени... Рынок жесток и не терпит неудачников. Демонстрирует свои “прелести” конкуренция. Бездеятельность и медлительность чреваты поражением. Требуется динамизм мыслей и действий. Скорее рано, чем поздно, выйдет на первый план экономическая эффективность производства... Нужна объединяющая идея подготовки к рынку и работа в условиях рынка»<sup>49</sup>.

Марка предприятия, гарантирующая высокое качество, гордость за свой труд — эти понятия могут служить той объединяющей идеей, которая сплачивает коллектив, дает надежду на лидерство в условиях рынка.

- <sup>1</sup> См. об этом: «Антигосударственная» или «реальная» практика хозяйствования?: (Синарский трубный завод в 1950-е годы) // Документ. Архив. История. Современность: Сб. науч. тр. Вып. 2. Екатеринбург, 2002. С. 222–245.
- <sup>2</sup> Более подробный источниковедческий обзор содержится в предыдущей статье, поэтому в данной работе мы его опускаем.
- <sup>3</sup> ЦДООСО. Ф. 1673. Оп. 3 Д. 20. Л. 8.
- <sup>4</sup> Там же. Д. 37. Л. 51.
- <sup>5</sup> Там же. Д. 38. Л. 161.
- <sup>6</sup> Там же. Д. 55. Л. 63 – 64.
- <sup>7</sup> Там же. Д. 38. Л. 52.
- <sup>8</sup> Там же. Л. 63–64.
- <sup>9</sup> Там же. Д. 57. Л. 6.
- <sup>10</sup> Там же. Л. 57.
- <sup>11</sup> Там же. Д. 37. Л. 55.
- <sup>12</sup> Там же. Д. 57. Л. 17.
- <sup>13</sup> Там же. Л. 42.
- <sup>14</sup> Там же, Д. 55. Л. 3.
- <sup>15</sup> Там же. Л. 18.
- <sup>16</sup> Первоначально книга В.Б. Славина вышла весьма ограниченным тиражом приблизительно 200 экземпляров (*Славин В.Б. Записки заводского инженера. Каменск-Уральский, 1996*). Однако к настоящему моменту увидело свет новое издание этих воспоминаний тиражом 1000 экз. В данном случае цитаты приводятся по второму изданию: *Славин В.Б. Записки заводского инженера. Екатеринбург, 2002. С. 34*.
- <sup>17</sup> ЦДООСО. Ф. 1673. Оп. 3. Д. 38. Л. 51–52.
- <sup>18</sup> *Славин В.Б. Указ. соч. С. 19–20.*
- <sup>19</sup> ЦДООСО. Ф. 1673. Оп. 3. Д. 38. Л. 51.
- <sup>20</sup> *Славин В.Б. Указ. соч. С. 20.*
- <sup>21</sup> Там же. С. 21–22.
- <sup>22</sup> Там же. С. 22.
- <sup>23</sup> Там же. С. 23–25.
- <sup>24</sup> ЦДООСО. Ф. 1673. Оп. 3. Д. 55. Л. 26.
- <sup>25</sup> Там же. Л. 19.
- <sup>26</sup> Там же. Д. 38. Л. 91.
- <sup>27</sup> Там же.

<sup>28</sup> ЦДООСО. Ф. 1673. Оп. 3. Д. 55. Л. 38.

<sup>29</sup> Там же. Л. 4.

<sup>30</sup> Там же. Д. 57. Л. 3.

<sup>31</sup> Там же. Л. 35.

<sup>32</sup> Там же. Ф. 2843. Оп. 8. Д. 209. Л. 39.

<sup>33</sup> Там же. Ф. 1673. Оп. 3. Д. 55. Л. 29.

<sup>34</sup> Там же. Л. 45–46.

<sup>35</sup> Там же. Ф. 2843. Оп. 8. Д. 400. Л. 31.

<sup>36</sup> Там же. Л. 32.

<sup>37</sup> Там же. Л. 33.

<sup>38</sup> Там же.

<sup>39</sup> Там же. Л. 45–46.

<sup>40</sup> Там же. Л. 43–44.

<sup>41</sup> Там же. Д. 57. Л. 9.

<sup>42</sup> *Славин В.Б.* Указ. соч. С. 8.

<sup>43</sup> ЦДООСО. Ф. 2843. Оп. 8. Д. 400. Л. 51.

<sup>44</sup> Там же. Л. 10–11.

<sup>45</sup> Там же. Л. 12.

<sup>46</sup> Там же. Л. 40–40 об.

<sup>47</sup> Там же. Ф. 1673. Оп. 3. Д. 55. Л. 84.

<sup>48</sup> Там же. Л. 79.

<sup>49</sup> *Славин В.Б.* Указ. соч. С. 269.